

658.1511

HEH

P 9

**PENGARUH *LOCUS OF CONTROL* TERHADAP HUBUNGAN
ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA MANAJERIAL**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi



Diajukan oleh :

Nama : Salomi Jacomina Hehanussa
NIM : C4C099430

PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2001


UPT-PUSTAKA-UNDIP

Tesis berjudul

**PENGARUH *LOCUS OF CONTROL* TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA ANGGARAN PARTISIPATIF DENGAN
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA MANAJERIAL**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh
Salomi Jacomina Hehanussa
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal
3 Desember 2001 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama/Ketua



Drs. H. Bambang Supomo, Msi, Akt

Pembimbing/Anggota



Dra. Johanna M. Kodoatie, M.Ec

Semarang, 03 Desember 2001


Universitas Diponegoro

Departemen Pascasarjana

Program Studi Magister Akuntansi

Ketua Program




H. Nasir, Msi, Akt

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, Salomi J. Hehanussa, nomor mahasiswa C4C099430, menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **"Pengaruh *Locus of Control* Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial"** merupakan karya ilmiah yang disusun sendiri dan bukan plagiat atas penulisan dan penelitian orang lain.

Semarang, November 2001



Salomi J. Hehanussa

ABSTRAKSI

Studi ini ingin meneliti kembali hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja dan kinerja manajerial. *Locus of control* yang merupakan salah satu variabel kepribadian dan juga sebagai faktor kondisional, dianggap memoderat hubungan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengembangan teori yang berkaitan dengan bidang ilmu manajemen dan akuntansi, masukan bagi perusahaan manufaktur mengenai penerapan partisipasi penyusunan anggaran, serta sebagai acuan bagi penelitian di masa mendatang dalam bidang akuntansi manajemen.

Penelitian ini dilakukan terhadap para manajer perusahaan manufaktur di Jakarta dan Semarang, dimana pengumpulan data dilakukan dengan cara mengirimkan kuesioner kepada para responden melalui pos, dan mendatangi secara langsung beberapa perusahaan yang dapat dijangkau. Alat analisis yang digunakan untuk menjawab masalah dan hipotesis penelitian adalah analisis regresi berganda.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan *locus of control* mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja manajerial, namun berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci : Kepuasan kerja, kinerja manajerial, locus of control, dan partisipasi penyusunan anggaran

ABSTRACT

The purpose of this study is to reexamine relation between participative budgeting with job satisfaction and managerial performance. Locus of control, as a personality variable and as a conditional factor, is regarded to be able to moderate this relation. I hope that the result of this research can give contribution to improve theory that related to management and accounting as a system of knowledge and also to the practice of participative budgeting of manufacture business and as reference for research in the future who wants to work in the field of managerial accounting.

The object of this study is managers of manufacture business in Jakarta and Semarang. Data collecting was done by sending questioner to them by post and / or gave the questioner directly to them. Multiple regression are analysis tools that have been used to answer the problem and research hypothesis.

The result of research shows that participative budgeting has significantly positive impact to job satisfaction and also to managerial performance. The result between participative budgeting and locus of control has significantly negative impact managerial performance but has significantly negative impact to job satisfaction.

Keywords : Job satisfaction, Managerial performance, Locus of control, Participative budgeting

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih ke hadirat Allah Yang Maha Kuasa dan Pengasih, atas rahmat dan pimpinanNya sehingga akhirnya tesis dengan judul “Pengaruh *Locus of Control* Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial” dapat diselesaikan.

Terselesainya tesis ini berkat bantuan moril, material maupun spiritual dari berbagai pihak. Untuk itu, ucapkan terima kasih disampaikan kepada :

1. Drs. H. Moh. Nasir, MSi, Akt, selaku Direktur Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Imam Ghozali, M.Com, Akt dan Drs.M. Choliq Machfud, Msi, masing-masing selaku Sekretaris Bidang Akademik dan Sekretaris Bidang Keuangan Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.
3. Drs. H. Bambang Supomo, Msi,Akt dan Dra. Johanna M. Kodoatie, M.Ec selaku pembimbing yang telah mengarahkan, membimbing, dan memotivasi penulis dalam penulisan tesis.
4. Rektor Universitas Kristen Indonesia Maluku (UKIM) Ambon, Ir. M.K.J. Norimarna, MSc, Ph.D, yang telah memberikan kesempatan dan mendorong saya untuk melanjutkan studi di Pasca Sarjana.
5. Drs. E. Seimahuira, selaku Dekan Fakultas Ekonomi UKIM yang juga memberikan dukungan dan semangat sampai terselesainya studi saya.

6. Team Management UBCHEA, yang memberikan dukungan khususnya dalam mendanai perkuliahan saya pada program studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.
7. Para Manajer Perusahaan Manufaktur yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian saya, baik di Jakarta maupun di Semarang.
8. Keluargaku yang sangat disayangi, yang tidak putus-putusnya memberikan setiap dukungan yang penulis perlukan.
9. Semua rekan-rekan angkatan II Magister Akuntansi Universitas Diponegoro, yang juga turut membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini, khususnya Mukhlisin, Lisa, Rizal, Anissa, David, Riswanyudi dan Agung.

Menyadari akan keterbatasan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, penulis bersedia menerima saran ataupun kritik yang membangun untuk penyempurnaan penulisan ini. Harapan penulis, semoga penelitian ini bermanfaat bagi berbagai pihak yang membaca dan membutuhkannya.

Semarang, November 2001

Penulis



Salomi J. Hehanussa

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	
Halaman Pengesahan	
Kata Pengantar	
Abstrak	
Daftar Tabel	
Daftar Gambar	
Daftar Lampiran	
I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS	
2.1. Telaah Pustaka	8
2.1.1 Pengertian dan manfaat anggaran	8
2.1.2 Partisipasi dalam penyusunan anggaran	10
2.1.3 Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja	13
2.1.4 Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial	15
2.1.5 Pendekatan kontijensi	16
2.1.6 <i>Locus of Control</i> dan anggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial	17
III. METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Sumber data	22
3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	22
3.3 Metode Pengumpulan Data	23
3.4. Defenisi Operasional Variabel	24
3.5. Teknik Analisa Data	27

3.5.1 Statistik Deskriptif	27
3.5.2 Uji Reliabilitas dan Validitas	28
3.5.3 Pengujian Non-Response Bias	29
3.5.4 Pengujian asumsi-asumsi klasik	29
3.5.5 Uji Hipotesis	31
IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Responden	34
4.2. Profil Responden	34
4.3. Statistik Deskriptif	37
4.4. Uji <i>Non-Response Bias</i>	40
4.5. Uji Reliabilitas dan Validitas	41
4.5.1. Uji Reliabilitas	41
4.5.2. Uji Validitas	42
4.6. Uji Asumsi Klasik	42
4.6.1. Uji gejala Multikolinieritas	42
4.6.2. Uji gejala Heteroskedastisitas	43
4.6.3. Uji gejala Autokorelasi	44
4.6.4. Uji Normalitas Data	44
4.7. Pengujian Hipotesis	45
4.7.1. Pengujian hipotesis pertama	45
4.7.2. Pengujian hipotesis kedua	46
4.7.3. Pengujian hipotesis ketiga	47
4.7.4. Pengujian hipotesis keempat	50
V. PENUTUP	
5.1. Kesimpulan	52
5.2. Keterbatasan	53
5.3. Implikasi	54
5.4. Saran	55
Daftar Pustaka	
Lampiran-lampiran	
Daftar Riwayat Hidup	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Definisi Operasional	25
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	34
Tabel 4.2 Tingkat Pendidikan Responden	34
Tabel 4.3 Usia Responden	35
Tabel 4.4 Jabatan Responden	36
Tabel 4.5 Deskripsi Statistik variabel Penelitian	36
Tabel 4.6 Hasil Uji Non Response Bias	39
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas	40
Tabel 4.8 Uji Validitas	41
Tabel 4.9 Hasil Uji Gejala Multikolinieritas	42
Tabel 4.10 Hasil Uji Gejala Heteroskedastisitas	42
Tabel 4.11 Hasil Uji Autokorelasi	43
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas Data	44

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kepuasan Kerja	14
Gambar 2.2 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial	16
Gambar 2.3 Pengaruh <i>Locus of Control</i> Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial	20

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A : Kuesioner Penelitian
- Lampiran B : Uji Validitas
- Lampiran C : Uji Reliabilitas
- Lampiran D : Uji Normalitas Data
- Lampiran E : Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran F : Statistik Deskriptif dan Uji Hipotesis

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Memasuki era globalisasi di mana persaingan dalam dunia usaha semakin ketat, manajemen dituntut bekerja secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Gluech dan Jauch (1984) mengatakan bahwa tujuan perusahaan umumnya meliputi profitabilitas, efisiensi, kepuasan dan pengembangan karyawan, kualitas produk atau jasa untuk pelanggan, tanggung jawab sosial atau hubungan baik dengan masyarakat, dan kelangsungan usaha. Namun pada prinsipnya, pemegang kendali sebuah perusahaan dalam menentukan tujuannya sangat tergantung peran manajemen puncak perusahaan itu. Manajemen level tertinggi menghendaki adanya kerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan partisipasi manajemen tingkat menengah maupun manajemen pada level terendah.

Untuk bisa bekerja sama dengan baik antara level-level dalam manajemen perusahaan dibutuhkan adanya komunikasi di antara mereka. Menurut Biagioni dan Layely (1982), anggaran merupakan salah satu media yang digunakan organisasi atau perusahaan untuk menyampaikan seperangkat aktivitas dan atau batasan-batasannya yang diharapkan dilaksanakan oleh manajer level bawah.

Fungsi anggaran sebagai alat pengendalian dalam arti yang lebih luas mencakup kegiatan pengaturan orang-orang dalam organisasi. Menurut Marconi dan Siegel (1989), penganggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi

Orang-orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Oleh sebab itu, anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks karena kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional sikap dan perilaku anggota organisasi yang ditimbulkannya (Argyris, 1952; Milani, 1975). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran, Argyris (1952) menyarankan perlunya melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah dalam proses penyusunannya. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada proses penyusunan anggaran akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran. Becker dan Green (1978) juga mengemukakan pandangan mereka bahwa suatu partisipasi dalam penyusunan anggaran yang sukses akan menyediakan informasi-informasi yang menghubungkan antara imbalan/penghargaan dan sanksi dengan kinerja.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggung jawaban manajer yang bersangkutan (Kenis, 1979; Marconi dan Siegel, 1989). Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektivitas organisasional melalui peningkatan kepuasan kerja dan kinerja setiap anggota organisasi secara individual ataupun kinerja manajerial. Meskipun demikian, bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja manajerial.

Penelitian yang menguji hubungan antara variabel-variabel tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Partisipasi dalam penyusunan anggaran

ditemukan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Cherrington & Cherrington, 1973; Milani, 1975; Brownell, 1982; Frucot dan Shearon, 1991; Nur Indriantoro, 2000). Partisipasi dalam penyusunan anggaran diyakini berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Argyris, 1952; Kenis, 1979; Brownell, 1981; Brownell dan McInness, 1986; Frucot dan Shearon, 1991; Reny Mustikawati, 1999; Nur Indriantoro, 2000). Di lain pihak, Cherrington dan Cherrington (1973), Milani (1975), Brownell dan Hirst (1986), Kren (1992), menemukan hubungan negatif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Sementara itu beberapa peneliti lain menemukan hasil yang sangat bertentangan yaitu tidak adanya hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Stedry, 1960; Bryan dan Locke, 1967). Sehubungan dengan hasil yang bertentangan di atas, Hopwood (1976) dan Govindarajan (1986), menyatakan bahwa kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian anggaran disebabkan karena hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial maupun dengan kepuasan kerja adalah tergantung faktor-faktor kondisional (*situational factors*), di mana faktor-faktor tersebut disebut sebagai variabel kontijensi (*contingency variables*). Variabel kontijensi oleh Brownell (1982), diklasifikasikan ke dalam empat bagian yaitu individual, interpersonal, organisasional, dan kultural.

Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja maupun kepuasan kerja dipengaruhi oleh *locus of control*. Rotter, Seeman dan Liverant (1962) dalam disertasi Brownell, 1979, mengemukakan bahwa variabel *locus of control* ini dijelaskan sebagai pengelompokan individual menurut tingkat tanggung jawab personal atas apa yang terjadi pada dirinya. *Locus of control* adalah cara pandang seseorang

terhadap suatu peristiwa apakah dia merasa dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi padanya (Rotter, 1966). Berdasarkan penelitian Brownell (1981, 1982) yang dilakukan pada orang Amerika, ia mengemukakan bahwa seorang manajer yang memiliki *locus of control* internal cenderung bekerja dengan baik ketika perusahaan melakukan sistem partisipasi anggaran. Di sisi lain, manajer dengan *locus of control* eksternal akan bekerja dengan baik di bawah sistem penganggaran non partisipatif. Licata *et al* (1986) mengemukakan hasil penelitiannya bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih luas pada manajer yang *locus of control*-nya internal dibandingkan pada manajernya yang *locus of control*-nya eksternal. Frucot dan Shearon (1991) mereplikasi studi Brownell dengan meneliti manajer Meksiko. Mereka berpendapat bahwa *locus of control* tidak mendorong timbulnya pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja para manajer Meksiko. Hasil penelitian Nur Indriantoro (2000) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran yang tinggi mendorong peningkatan kinerja serta kepuasan kerja. Namun demikian interaksi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan *locus of control* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan pada kinerja dan kepuasan kerja. Ini disebabkan karena *locus of control* para manajer yang cenderung eksternal, menyebabkan kurang adanya rasa percaya diri.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang tidak konsisten sesuai penjelasan yang telah dikemukakan, penelitian yang akan dilakukan merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan Frucot dan Shearon (1991). Penelitian mereka menunjukkan bahwa *locus of control* tidak berpengaruh secara langsung terhadap

partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja dan kinerja manajer. Studi mereka tidak menegaskan apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun mereka berkesimpulan bahwa dimensi kultur tertentu berpengaruh terhadap *locus of control* dan terhadap partisipasi dalam penyusunan anggaran atas kinerja para manajer dan kepuasan kerja di negara Meksiko.

Berdasarkan temuan peneliti terdahulu, penelitian ini ingin meneliti kembali pengaruh *locus of control* terhadap hubungan anggaran partisipatif dengan kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Meskipun variabel yang digunakan dalam penelitian ini sama dengan variabel yang diteliti Frucot dan Shearon (1991), namun ada beberapa perbedaan antara lain : (1) selain menganalisa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja dan kepuasan kerja manajerial secara menyeluruh, penelitian ini juga dilakukan uji beda hasil penelitian terhadap perilaku para manajer di masing-masing lokasi penelitian, (2) instrumen pengukuran variabel *locus of control* yang digunakan Frucot dan Shearon (1991) adalah instrumen La Rosa (1986), sedangkan penelitian ini menggunakan instrumen Rotter (1966) untuk mengukur variabel *locus of control*. Penelitian ini dimaksudkan untuk mencari bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial, dengan *locus of control* sebagai variabel moderat. Penelitian dilakukan terhadap para manajer pada perusahaan manufaktur yang berlokasi di Jakarta dan Semarang. Perusahaan manufaktur dipilih sebagai populasi dalam penelitian ini dengan alasan karena masalah anggaran di perusahaan-perusahaan manufaktur jauh lebih kompleks dibandingkan

dengan jenis perusahaan lainnya. Sedangkan alasan pemilihan lokasi penelitian di Jakarta dan Semarang, karena kedua lokasi tersebut cukup representatif dan dianggap dapat mewakili responden yang diteliti.

1.2. Perumusan Masalah

Sebagaimana yang telah diungkapkan pada latar belakang, permasalahan mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan pengambilan keputusan telah lama mendapat perhatian para peneliti di bidang manajemen akuntansi. Namun demikian, hasil penelitian yang diungkapkan belum terlihat adanya kesepakatan. Penelitian ini ingin menganalisis perilaku manajer sesuai teori maupun penelitian-penelitian yang telah dilakukan mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja dan kinerja manajerial, dengan *locus of control* sebagai variabel moderating.

Berdasarkan uraian di atas, masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

- 1) Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja ?
- 2) Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial ?
- 3) Apakah *locus of control* akan berpengaruh negatif dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja ?
- 4) Apakah *locus of control* akan berpengaruh negatif dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka yang menjadi tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk menguji pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja.
4. Untuk menguji pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat :

1. Digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penerapan anggaran partisipatif pada perusahaan manufaktur.
2. Memperjelas variabel *locus of control* sebagai faktor kontijensi.
3. Memberikan kontribusi pada pengembangan teori yang berkaitan dengan bidang ilmu manajemen dan akuntansi, khususnya mengenai hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja dan kinerja manajerial.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Pengertian dan manfaat anggaran

Pada dasarnya semua perusahaan baik besar maupun kecil menggunakan anggaran sebagai salah satu langkah awal dalam melakukan aktivitas bisnisnya. Hal ini mengharuskan perusahaan menyusun rencana dan strategi guna memberikan arah yang jelas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Fregem (1976) anggaran merupakan suatu rencana menyeluruh dan terkoordinasi, yang dinyatakan dengan istilah keuangan, untuk operasi dan sumber-sumber perusahaan untuk periode khusus di masa yang akan datang. Anggaran oleh Mulyadi (1993) diartikan sebagai suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Sedangkan Marconi dan Siegel (1989) mendefinisikan anggaran adalah rencana-rencana manajerial untuk mengekspresikan tindakan dalam bentuk satuan uang. Anthony dan Dearden (1980) mempertegas pengertian anggaran sebagai suatu rencana yang disajikan secara kuantitatif, dan biasanya dinyatakan dalam satuan uang yang disusun untuk periode waktu lain.

Anggaran menurut Marconi dan Siegel (1989) merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program. Jika anggaran tidak disusun berdasarkan

pada rencana kegiatan jangka panjang yang disusun sebelumnya, anggaran sebenarnya tidak membawa perusahaan ke arah manapun. Penyusunan anggaran sering dikatakan sebagai perencanaan laba. Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasi keuangannya dinyatakan dalam laporan laba rugi baik jangka pendek maupun jangka panjang, neraca, kas dan modal kerja yang diproyeksikan di masa yang akan datang.

Anggaran sebagai proyeksi dari rencana manajemen dalam melakukan aktivitasnya memiliki berbagai manfaat. Robert dan Reece (1983) mengungkapkan manfaat anggaran :

1. Memberikan bantuan dan mengkoordinasikan rencana jangka pendek.
2. Alat untuk mengkomunikasikan berbagai rencana kepada manajer di berbagai pusat pertanggung jawaban.
3. Dapat digunakan untuk memberikan motivasi kepada manajer dalam mencapai tujuan pusat pertanggung jawaban dalam lingkup tanggung jawabnya.
4. Tolak ukur pengendalian kegiatan yang terus menerus.
5. Dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi prestasi manajer dalam mencapai tujuan pusat pertanggung jawabannya.
6. Alat untuk mendidik para manajer.

Mempertegas manfaat yang dikemukakan di atas, Marconi dan Siegel (1989) mengemukakan manfaat anggaran adalah :

1. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, dan berarti anggaran mewakili kesepakatan dari negosiasi di antara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.
2. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai *blue print* aktivitas perusahaan.
3. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen atau divisi yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
4. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
5. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarahkan manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan yang lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
6. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.

Pada dasarnya manfaat anggaran yang dikemukakan baik oleh Robert *et al.* maupun Marconi *et al.* memberikan ciri yang sama yaitu bahwa anggaran menjembatani para manajer baik dengan manajemen puncak maupun dengan bawahannya.

2.1.2. Partisipasi dalam penyusunan anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih, yang membawa efek di masa yang akan datang bagi mereka yang membuat

keputusan (Becker *et al.*, 1978). Brownell mengartikan partisipasi sebagai proses yang individu-individu di dalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan mungkin akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka (Nur Indriantoro, 2000), sedangkan Vroom (1960) mengemukakan bahwa partisipasi merupakan suatu proses kerjasama melalui dua atau lebih partisipan dalam pembuatan keputusan memiliki pengaruh terhadap masa yang akan datang terhadap apa yang telah diputuskan oleh mereka. Partisipasi melibatkan interaksi yang saling berhadapan antara individu-individu, atasan dan bawahan, untuk menetapkan anggaran yang dapat diterima oleh kedua belah pihak (Licata *et al.*, 1986). Di lain pihak, Kennis (1979); Marconi dan Siegel (1989), mempertegas pengertian partisipasi sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggung-jawaban manajer yang bersangkutan. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran diberi kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Pengertian partisipasi lebih rinci dikemukakan oleh French, *et al.* (1966) yaitu sebagai suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan oleh dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan itu sendiri di masa yang akan datang. Dengan begitu maka manajer akan lebih produktif dan merasa puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan yang akan meningkatkan kinerja kerjanya. Kunci dari kinerja yang efektif adalah jika tujuan anggaran tercapai dan adanya partisipasi bawahan yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut (Argyris, 1952).

Partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam penyusunan anggaran. Dari pengertian-pengertian di atas, sangat ditekankan pada proses kerjasama berbagai pihak baik bawahan maupun manajer tingkat atas yang terkait dalam penyusunan anggaran dalam pusat pertanggung jawaban mereka. Dengan demikian jelas bahwa keuntungan keikutsertaan dalam penyusunan anggaran dapat memberikan nilai positif terhadap prestasi kerja. Berdasarkan pendapat-pendapat yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa partisipasi yang sukses dapat memberikan beberapa keuntungan bagi suatu perusahaan seperti : (1) memberikan pengaruh yang sehat pada beberapa kepentingan, (2) memberi hasil suatu rencana yang lebih baik karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu, (3) dapat meningkatkan kerjasama antar departemen, (4) para karyawan dapat lebih menyadari situasi di masa yang akan datang, mematuhi sasaran dan pertimbangan lainnya

Penelitian yang berkaitan dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran pertama kali dilakukan oleh Argyris (1952). Berdasarkan hasil penelitiannya disimpulkan bahwa sistem anggaran yang ada pada waktu itu dapat menimbulkan adanya ketidakpuasan karyawan. Untuk itu diusulkan untuk diterapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran. Marconi dan Siegel (1989) mengemukakan manfaat adanya penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran antara lain :

- a) Partisipan tidak hanya *task involved* tetapi juga menjadi *ego involved* dalam kerja mereka.
- b) Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerja sama anggota kelompok dalam penetapan sasaran mereka.

- c) Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran
- d) Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan dalam alokasi sumber daya di antara bagian-bagian yang ada dalam organisasi.

2.1.3. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja

Ketika seorang karyawan telah melewati proses seleksi dan diterima untuk bergabung dalam sebuah perusahaan, biasanya karyawan tersebut datang dengan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Menurut Davis dan Newstrom (1985), seseorang akan merasa puas andaikata terdapat kesesuaian antara harapannya yang timbul dengan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan sikap (*attitude*) seseorang terhadap kerja (Gibson, *et al.*, 1991). Sikap ini bisa positif atau negatif. Seseorang yang tingkat kepuasaan kerjanya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila seseorang tidak puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sangat tergantung pada tingkat masukan intrinsik dan ekstrinsik serta bagaimana seseorang memandang masukan tersebut. Cara pandang seseorang terhadap masukan ini sangat berbeda bagi setiap orang.

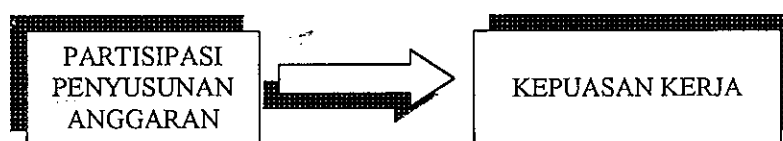
Para manajer memerlukan informasi kepuasan kerja untuk mengambil keputusan yang tepat, baik untuk mencegah maupun dalam menanggulangi berbagai masalah karyawan. Untuk memperoleh informasi tersebut umumnya diterapkan survei kepuasan kerja untuk mendapatkan tanggapan tentang perasaan karyawan tentang pekerjaan dan lingkungan kerja mereka (Davis dan Newstrom, 1985).

Sejumlah besar studi telah menyelidiki peranan dari partisipasi dalam penyusunan anggaran karena hal tersebut mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Milani (1975) pada 82 manajer di sebuah perusahaan manufaktur besar, menunjukkan adanya pengaruh positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja. Vroom dan Ivancevich dalam disertasi Brownell (1979), menemukan bahwa manajer yang merasa berwenang mengatur operasional anggaran mereka dan merasa bahwa perubahan yang mereka sarankan mendapatkan perhatian yang sesuai menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi. Cherington dan Cherington (1973), menemukan bahwa struktur imbalan memiliki dampak utama pada hubungan antara partisipasi dan kepuasan kerja.

Berdasarkan temuan-temuan yang telah dijelaskan di atas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja, yang dapat dijelaskan dengan model penelitian seperti pada gambar di bawah ini.

GAMBAR 1

HUBUNGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KEPUASAN KERJA



Sesuai model penelitian di atas, maka rumusan hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Tingginya partisipasi dalam penyusunan anggaran mengakibatkan tingkat kepuasan kerja tinggi.

2.1.4. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial

Kinerja manajer merupakan faktor yang meningkatkan keefektifan organisasi. Mahoney *et.al* (1963) mengemukakan bahwa kinerja manajer sebagai satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja manajerial dan mendefinisikan *construct* ini sebagai “*based upon the functions of management discussed in classical management theory*”. Definisi tersebut juga mencakup aspek perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi, dan representasi.

Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran pada kinerja manajerial merupakan tema pokok yang menarik dalam penelitian akuntansi manajemen (Lukka, 1988). Sehubungan dengan itu, Brownell (1982) menyebutkan 2 alasan sehingga anggaran partisipatif menjadi topik yang menarik, yaitu : (1) partisipasi umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, (2) berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja, hasilnya saling bertentangan.

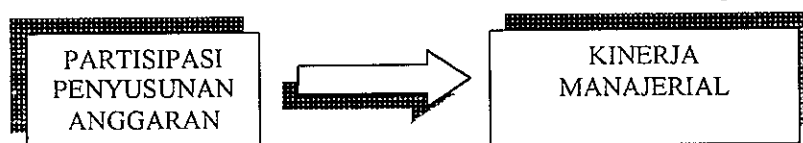
Pada sisi positif, Argyris (1952) menyimpulkan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah pencapaian penerimaan tujuan-tujuan anggaran dan bahwa partisipasi memainkan peranan utama dalam mencapai hal tersebut. Becker dan Green (1962) mengembangkan kesimpulan Argyris dengan menekankan peranan utama dari partisipasi dalam menimbulkan motivasi. Kennis (1979) yang melakukan studi survei atas manajer dan supervisor, menemukan bahwa partisipasi secara positif dan signifikan

berhubungan dengan kinerja. Hasil penelitian Milani (1975) menemukan hubungan yang negatif antara partisipasi dengan kinerja. Sedangkan Bryan dan Locke (1967) dalam uji laboratoriumnya justru tidak menemukan hubungan antara partisipasi dengan kinerja

Berdasarkan temuan-temuan penelitian yang telah dikemukakan, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan model penelitian seperti pada gambar 2.

GAMBAR 2

HUBUNGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL



Berdasarkan model penelitian tersebut maka dibuat rumusan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Tingginya partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mengakibatkan tingkat kinerja manajerial yang tinggi.

2.1.5. Pendekatan kontijensi

Temuan-temuan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada ketidak konsistenan antara satu peneliti dengan peneliti lainnya di dalam melihat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Sehubungan dengan hasil-hasil yang bertentangan, Hopwood (1976) telah menyatakan bahwa kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian anggaran disebabkan karena hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

maupun dengan kepuasan kerja adalah tergantung faktor-faktor tertentu (*situational factors*), dimana faktor-faktor tersebut disebut sebagai *contingency variables*. Govindarajan (1986) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan berbagai hasil penelitian tersebut, bisa dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontijensi (*contingency approach*).

Penggunaan kerangka kontijensi tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor moderating atau intervening yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja dan kinerja manajerial.

Dalam penelitian ini, pendekatan teori kontijensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan anggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Faktor kontijensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah *locus of control*, sebagai variabel moderat karena dianggap dapat memperkuat hubungan antara anggaran partisipatif dengan kepuasan kerja dan kinerja manajerial.

2.1.6. Locus of control dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial

Swieringa dan Moncur (1975) dalam disertasi Brownell (1979) menemukan bahwa *locus of control* merupakan salah satu dari tiga variabel “sikap” yang merupakan alat yang paling tepat untuk memperkirakan perilaku manajer terhadap anggaran. *Locus of control* adalah cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia merasa dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi padanya (Rotter, 1966).

Konsep *locus of control* memiliki latar belakang teoritis dalam teori pembelajaran sosial (Rotter dalam desertasi Brownell, 1979). Dinyatakan bahwa pengaruh pendukungan terhadap manusia bukanlah hanya sekedar proses yang sederhana namun tergantung pada pendukungan itu sendiri dan pada apakah individu menerima hubungan sebab akibat antar perilaku yang memerlukan pendukungan. Pada kejadian dimana pendukungan dirasakan oleh seorang individu sebagai hasil dari tindakannya sendiri namun tidak sepenuhnya terjadi karena tindakannya, maka hal ini biasanya diperkirakan sebagai akibat dari keberuntungan, kesempatan, nasib atau sebagai akibat dari sesuatu yang tidak diramalkan karena kompleksitas dari lingkungan sekitarnya. Individu yang mencoba mengartikan kejadian dengan cara yang demikian setuju dengan adanya pengendalian eksternal. Kebalikannya, jika individu merasa bahwa apa yang terjadi sepenuhnya tergantung pada perilakunya sendiri dan relatif tidak terpengaruh oleh kekuatan-kekuatan dari luar maka dia dianggap mempercayai adanya pengendalian internal.

Dalam percobaan yang diulang-ulang pada suatu tugas, kemampuan dan kesulitan tugas memiliki karakter yang stabil sementara usaha dan keberuntungan relatif beragam atau tidak stabil di semua usaha yang dilakukan pada tugas. Titik tolak pandangan Rotter berpusat pada pernyataan Weiner et.al dalam desertasi Brownell (1979) bahwa hampir sebagian besar riset empiris pada topik *locus of control* berpusat pada pengaruh pembeda dari keahlian (kemampuan) versus kesempatan (keberuntungan). Artinya bahwa pengaruh dari karakteristik internal yang stabil dibandingkan dengan karakteristik eksternal yang tidak stabil.

Lefcourt (1982) menyatakan bahwa *locus of control* internal ditunjukkan dengan pandangan bahwa peristiwa baik atau buruk yang terjadi diakibatkan oleh tindakan seseorang, oleh karena itu terjadinya suatu peristiwa berada dalam pengendalian seseorang. Sedangkan *locus of control* eksternal ditunjukkan dengan pandangan bahwa peristiwa baik atau buruk yang terjadi tidak berhubungan dengan perilaku seseorang pada situasi tertentu, oleh karena itu yang dirasakan adalah ada pengendalian dari luar dirinya. Setiap orang memiliki *locus of control* tertentu yang berada di antara kedua ekstrem tersebut. Berdasarkan teori ini, maka sangat mungkin bahwa perilaku seorang manajer akan dipengaruhi oleh karakteristik *locus of control*-nya.

Seorang manajer yang memiliki *locus of control* internal cenderung berperilaku proaktif dan mampu memilih informasi yang dibutuhkan. Ciri utama pembawaan manajer dengan *locus of control* internal adalah keyakinannya yang menunjukkan bahwa suatu kejadian selalu berada dalam kendalinya serta akan mengambil peran dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, apakah keputusan tersebut benar atau salah. Sebaliknya seorang manajer yang memiliki *locus of control* eksternal percaya bahwa semua peristiwa yang terjadi selalu berada di luar kendalinya dan percaya bahwa hidupnya sangat dipengaruhi oleh takdir, keberuntungan dan kesempatan serta lebih mempercayai kekuatan di luar dirinya.

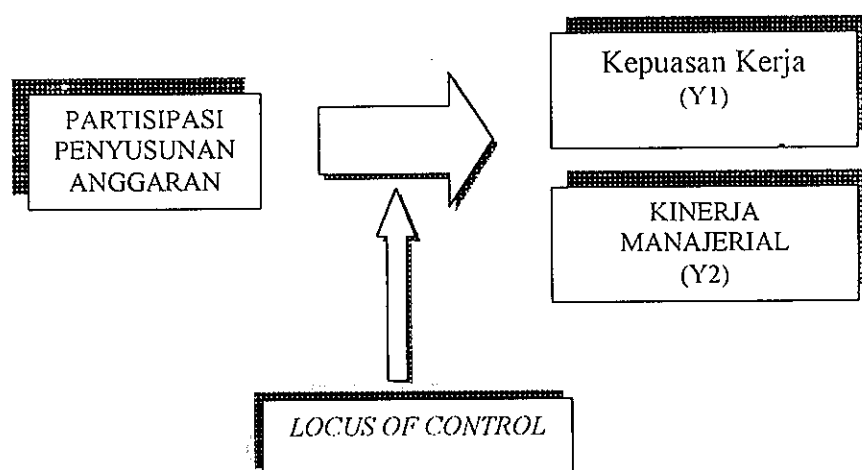
Beberapa studi yang dilakukan telah menunjukkan bahwa *locus of control* berinteraksi secara signifikan dengan karakter pengendalian situasional untuk mempengaruhi kinerja pada beragam jenis tugas. Rotter secara realistis mengakui bahwa: "...semakin jelas dan pasti suatu situasi disebabkan karena keahlian atau

keberuntungan, dalam suatu kondisi tertentu, semakin tidak mungkin peranan pengharapan umum bisa berlaku dalam menentukan perbedaan individual dalam perilaku". Penelitian yang telah dilakukan dengan *locus of control* sebagai faktor yang menciptakan kondisi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja (Brownell, 1981, 1982; Lefcourt, 1982; Frucot dan Shearon, 1991), melihat bahwa individu yang tergolong internal melakukan pekerjaan lebih baik, dengan mengendalikan sendiri dan turut berpartisipasi dalam anggaran. Kebalikannya, yang eksternal berkinerja baik pada partisipasi dalam penyusunan anggaran yang kurang atau rendah. Brownell (1981, 1982) mengemukakan bahwa pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran diperkuat dengan adanya *locus of control*. Pendapat ini diperkuat oleh Frucot dan Shearon (1991), yang menggunakan sampel manajer di Meksiko, mengatakan bahwa kinerja yang buruk dan ketidakpuasan kerja yang rendah mungkin diperkirakan terjadi konflik antara *locus of control* dari manajer dan sikap partisipasi dalam penyusunan anggaran dari perusahaan. Manajer yang *locus of control*-nya eksternal diharapkan berkinerja lebih baik di bawah partisipasi anggaran yang rendah. Sebaliknya, manajer yang *locus of control*-nya internal dan berpartisipasi anggaran, maka hasil kerjanya banyak berbeda. Interaksi antara *locus of control* sebagai variabel moderating dengan anggaran partisipatif berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial (Reny Mustikawati, 1999).

Berbagai penelitian yang telah dilakukan para peneliti seperti : Brownell (1981, 1982), Frucot dan Shearon (1991), Mustikawati (1999), menyatakan bahwa interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi

kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka model penelitian yang menjelaskan pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dengan kepuasan kerja serta kinerja manajerial seperti pada gambar berikut ini.

GAMBAR 3
PENGARUH *LOCUS OF CONTROL* TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KINERJA MANAJERIAL



Rumusan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini sesuai dengan model penelitian diatas adalah :

H 3 : *Locus of control* berpengaruh secara negatif terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja.

H 4 : *Locus of control* berpengaruh secara negatif terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer yang diperoleh melalui jawaban kuesioner yang dikembalikan oleh responden, yaitu para manajer level menengah pada perusahaan manufaktur yang berlokasi di Jakarta dan Semarang.

3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini dilakukan terhadap para manajer perusahaan manufaktur di Jakarta dan Semarang. Fokus penelitian ditujukan kepada para manajer perusahaan manufaktur karena (1) para manajer perusahaan manufaktur biasanya terlibat aktif dalam penyusunan anggaran dan biasanya dilakukan evaluasi untuk mengukur prestasi mereka dengan menggunakan data anggaran, (2) pada perusahaan manufaktur masalah anggaran lebih kompleks dibandingkan perusahaan non manufaktur, (3) pemilihan sampel pada satu jenis industri diharapkan dapat mengurangi kemungkinan *industry effect* terhadap data yang dianalisis. Sedangkan alasan memilih perusahaan-perusahaan di Jakarta dan Semarang, karena kedua lokasi tersebut dianggap cukup representatif dan dapat mewakili populasi penelitian. Disamping itu, dipilihnya kedua lokasi penelitian tersebut sekaligus juga dimaksudkan untuk membandingkan bagaimana hasil penelitian yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian di masing-masing lokasi.

Untuk menentukan sampel, peneliti menggunakan perusahaan-perusahaan manufaktur yang diperoleh dari *Standard Trade and Industry Directory of Indonesia* volume 1, Edisi 7, 2000 dan *Capital Market Directory* 2000. Jumlah kuesioner yang dikirim sebanyak 500 kuesioner. Jumlah ini ditentukan berdasarkan pertimbangan (1) jumlah manajer yang ada pada perusahaan manufaktur di Jakarta dan Semarang tidak dapat diketahui secara pasti jumlahnya, (2) pertimbangan jumlah data yang diperlukan untuk dianalisis dalam penelitian ini adalah minimal 50 responden, (3) tingkat respon rate di Indonesia berdasarkan penelitian sebelumnya berkisar antara 10 – 25 %.

3.3. Metode Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan 2 cara, yaitu pengiriman kuesioner kepada para responden melalui pos (mail survey) dan secara langsung mendatangi beberapa perusahaan yang dapat dijangkau.

Untuk mendapatkan tingkat responden rate yang tinggi dilakukan beberapa langkah : (1) kuesioner dirancang dengan format yang menarik, pertanyaannya singkat, jelas dan waktu yang dibutuhkan untuk mengisi kuesioner kurang lebih 20 menit, (2) untuk memudahkan pengembalian jawaban kuesiner, peneliti menggunakan jasa kirbal (kirim balik) tanpa perangko, (3) menelepon dan mendatangi perusahaan-perusahaan yang dikirim kuesioner.

Pengiriman kuesioner sejumlah 500 kuesioner mulai dilakukan tanggal 9 Juli 2001 kepada 500 manajer pada kurang lebih 130 perusahaan manufaktur, dengan batas waktu pengembalian tanggal 19 September 2001. Penentuan perusahaan manufaktur

dilakukan dengan metode pemilihan sampel secara tidak acak berdasarkan pertimbangan bahwa manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur yang dikirim kuesioner akan merespon dengan mengirimkan kembali jawaban kuesioner.

Kuesioner dikirim dalam amplop tertutup disertai dengan surat permohonan pengisian kuesioner. Kuesioner dikembalikan oleh responden dalam bentuk surat terbuka (tanpa amplop), karena pada kuesioner sudah tertera alamat peneliti.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *locus of control*, partisipasi dalam penyusunan anggaran, kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Sebagai variabel dependen ada 2 variabel, yaitu kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan variabel independen, sedangkan *locus of control* sebagai variabel moderating.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah perasaan positif atas hasil dari penghargaan terhadap pekerjaan individual. Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen Weiss *et.al* (1967) sebanyak 20 item atau yang biasa disebut dengan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Instrumen tersebut validitasnya telah teruji yang mempunyai internal *consistency* yang cukup, dan telah digunakan oleh peneliti terdahulu seperti Brownell (1981, 1982, 1983); Frucot dan Shearon (1991). *Cronbach Alpha* yang dihasilkan dari peneliti-peneliti tersebut menghasilkan koefisien reliabilitas adalah rata-rata diatas 0,65. Pengukuran kepuasan kerja menggunakan skala lima point, dimana skor total minimal yang akan diperoleh adalah 5 dan skor maksimal

adalah 25. Semakin rendah skor yang diperoleh artinya semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan oleh para responden terhadap pekerjaannya. Sebaliknya semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin tinggi tingkat kepuasan responden terhadap pekerjaannya.

Kinerja manajer yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kemampuan manajer dalam pelaksanaan tugas manajerialnya, seperti perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney *et al* (1963). Menurut Govindarajan (1986), instrumen ini memiliki dua kelebihan dibandingkan dengan pengukuran lainnya. Kelebihan tersebut yaitu (1) memiliki validitas dan reliabilitas yang memuaskan, (2) mengungkapkan dimensi-dimensi kinerja manajer secara lebih nyata, yang dengan demikian menghilangkan masalah-masalah yang melekat pada pengukuran multi-dimensional. Dalam instrumen ini setiap responden diminta untuk mengukur kinerjanya sendiri yang terbagi dalam delapan dimensi serta satu dimensi pengukuran kinerja seorang manajer secara keseluruhan. Skala kinerja mulai dari 1 sampai 9. Responden diminta mengukur kinerjanya sendiri dengan memilih satu nilai dari skala tersebut, dimana skala 1-3 untuk kinerja dibawah rata-rata, skala 4-6 untuk kinerja rata-rata, dan skala 7-9 untuk kinerja diatas rata-rata. Semakin tinggi skor yang dihasilkan, menunjukkan tingginya kinerja manajer.

Partisipasi penyusunan anggaran yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah suatu tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran.

Untuk mengukur partisipasi dalam penyusunan anggaran digunakan kuesioner Milani (1975) yang telah dimodifikasi. Setiap responden diminta untuk menjawab lima item pertanyaan yang mengukur tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan menggunakan skala lima point, dimana skor total minimal yang akan diperoleh adalah 5 dan skor maksimal adalah 25. Semakin rendah skor yang diperoleh berarti semakin rendah partisipasi yang diberikan oleh para responden terhadap proses penyusunan anggaran. Sebaliknya semakin tinggi skor yang diperoleh artinya semakin tinggi partisipasi responden dalam penyusunan anggaran.

Locus of Control dalam penelitian ini adalah variabel personal yang digambarkan sebagai suatu kepercayaan umum bahwa seseorang dapat atau tidak dapat mengendalikan kehidupannya sendiri. Pengukuran *locus of control* menggunakan instrumen kuesioner internal-eksternal dari Rotter (1966), dengan 12 item pertanyaan. Setiap pertanyaan terdiri dari pasangan alternatif yang diberi tanda a dan b. Penilaian untuk setiap item internal adalah 1 (satu) dan setiap item eksternal adalah 2 (dua). Semakin rendah skor yang diperoleh berarti *locus of control*-nya internal atau dengan kata lain responden percaya bahwa dirinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi lingkungannya. Sebaliknya, semakin tinggi skor responden artinya *locus of control*-nya eksternal atau responden percaya bahwa dirinya tidak memiliki kemampuan untuk mempengaruhi lingkungannya.

Definisi operasional yang telah dikemukakan di atas, dapat dijelaskan secara ringkas pada tabel di bawah ini.

TABEL 3.1
DEFINISI OPERASIONAL

Variabel	Definisi	Pengukuran	Skala
Kepuasan Kerja	Perasaan positif atas hasil dari penghargaan terhadap pekerjaan individual	Instrumen MSQ dari Weiss <i>et al.</i> (1967)	Interval
Kinerja Manajerial	Kemampuan manajer dalam pelaksanaan tugas manajerial	Instrumen <i>self-rating</i> Mahoney <i>et al.</i> (1963)	Interval
Partisipasi Penyusunan Anggaran	Tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran	Instrumen Milani (1975)	Interval
<i>Locus of Control</i>	Kepercayaan umum bahwa seseorang dapat atau tidak dapat mengendalikan kehidupannya sendiri.	Instrumen Rotter (1966)	Nominal

3.5. Teknik Analisa Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian diolah, dan dianalisa dengan alat statistik sebagai berikut:

3.5.1. *Statistik deskriptif*

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan mendiskripsikan variabel-variabel dalam penelitian ini. Alat analisa yang digunakan disini adalah rata-rata, median, kisaran, modus dan deviasi standar untuk memberikan gambaran demografi responden penelitian pada data primer dan mendiskripsikan variabel penelitian.

3.5.2. Uji reliabilitas dan validitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa baik suatu instrumen mengukur konsep yang seharusnya diukur.

Reliabilitas diukur melalui tiga pendekatan (Indriantoro dan Supomo, 1999 : 180) yaitu : (1) koefisien stabilitas , (2) koefisien ekuivalensi dan (3) reliabilitas konsistensi internal. Dalam studi ini reliabilitas instrument akan digunakan pendekatan internal dengan *Cronbach Alpha* sedangkan validitas menggunakan teknik korelasi *product moment*.

Rumus pengukuran *Cronbach Alpha* sebagai berikut :

$$rtt = \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{V}{V_t} \right) \quad (1)$$

dimana :

rtt= angka koefesien korelasi alpha

Vx= variasi butir-butir

Vt= variasi total (faktor)

M= Jumlah butir

Untuk mendapatkan koefesien validitas digunakan rumus :

$$\frac{N(\sum XY) - (\sum X. \sum Y)}{\quad} \quad (2)$$

$$r = \sqrt{\frac{\sum X^2 - (\sum X)^2}{N} \frac{\sum Y^2 - (\sum Y)^2}{N}}$$

dimana :

r = koefesien korelasi antara item (X) dengan skor total (Y)

X = skor tiap item

Y = skor total

3.5.3. Pengujian non – response bias

Pengujian non respon bias ini bertujuan melihat karakteristik jawaban responden yang mengembalikan kuesioner dan yang tidak mengembalikan kuesioner. Test inii membagi dua kelompok yaitu : (1) kelompok awal yaitu kelompok yang mengembalikan kuesioner yang diisinya sejak awal sampai batas waktu pengembalian yang diberikan peneliti, (2) kelompok akhir (*late response*) yaitu kelompok responden yang mengirimkan kembali kuesioner setelah satu minggu dari batas yang ditentukan. Pengujian non respon bias atas variabel yang diamati dalam penelitian ini menggunakan t – test.

3.5.4. Pengujian asumsi-asumsi klasik

Sehubungan dengan penggunaan pemakaian metode regresi linear berganda, perlu dilakukan pengujian asumsi-asumsi klasik sebagai berikut :

- Multikolinieritas. Pendeteksian terhadap multikolinieritas digunakan *tolerance* (Tol) dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Untuk k -variabel model regresi [Y , intercept, dan $(k-1)$ regressors], varians dari koefisien regresi parsial dapat dijelaskan dengan rumus :

$$\text{Var}(\hat{\beta}_j) = \frac{\sigma^2}{\sum X_j^2} \cdot \frac{1}{1 - R_j^2}$$

$$= \frac{\sigma^2}{\sum X_j^2} \cdot VIF_j$$

Ukuran *tolerance* untuk mendeteksi multikolinieritas yaitu : $Tol = 1/VIF_j$.

$Tol = 1$, jika X_j tidak berhubungan dengan regressors yang lain. $Tol = 0$ jika X_j mempunyai hubungan yang sempurna dengan regressors lainnya.

- Autokorelasi. Pendeteksian terhadap autokorelasi digunakan Durbin Watson (DW) test. Langkah-langkah untuk mendeteksi adanya autokorelasi adalah: pertama jika ada nilai p value untuk DW maka dideteksi ada tidaknya auto dilihat dari p value tersebut atau dengan cara melihat nilai DW dan kemudian melakukan mapping dengan ketentuan sebagai berikut :

Menolak H_0 + auto	Indecision	Ho diterima No auto	Indecision	Menolak H_0 - auto
dl	du		4-du	4-dl

Jika DW terletak di daerah + auto atau -auto maka sudah pasti bahwa regresi tersebut mengandung autokorelasi, sedangkan apabila terletak di daerah no auto maka tidak ada autokorelasi. Jika terletak di daerah indecision maka mapping ini tidak dapat menentukan ada atau tidaknya autokorelasi.

- Heteroskedastisitas. Pendeteksian terhadap heteroskedastisitas digunakan uji Glejser. Uji Glejser dilakukan setelah memperoleh residual u_t dari regresi OLS. Glejser menyarankan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen, yang diperkirakan mempunyai hubungan yang erat dengan σ^2_1 (Gujarati, 1995). Persamaan regresi yang digunakan yaitu :

$$|U_t| = \alpha + \beta X_t + v_i$$

Apabila dari hasil pengujian terlihat bahwa variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, menunjukkan ada heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika variabel independen tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen, maka tidak ada gejala heteroskedastisitas.

3.5.5. Uji hipotesis

Untuk menguji hipotesis-hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini digunakan model analisis regresi berganda. Pengujian terhadap hipotesis dengan menggunakan tingkat signifikan 0,05 dan dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS.

Pengujian hipotesis satu dan hipotesis dua yaitu untuk mengetahui apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial bisa dilihat dari analisis regresi. Hipotesis satu (H1) dengan model analisis:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + e$$

Model analisa untuk hipotesis kedua (H2) :

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + e$$

dimana:

Y_1 = Kepuasan kerja

Y_2 = Kinerja manajerial

X_1 = Partisipasi dalam penyusunan anggaran

α = konstanta

β = Koefisien partisipasi dalam penyusunan anggaran

e = error

Model regresi di atas dengan bantuan program SPSS akan menghasilkan R^2 yang menyatakan keeratan hubungan antar dua variabel yang diuji. Hipotesis satu dan hipotesis dua diuji dengan melihat nilai t hitung dan t tabel atau p value dengan ketentuan sebagai berikut: Hipotesa diterima jika:

$$t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} \text{ atau } p \text{ value} < 0,05$$

Pengujian hipotesis tiga dan hipotesis empat dilakukan dengan analisa regresi. Uji hipotesis tiga untuk mengetahui apakah *locus of control* berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja, sedangkan uji hipotesis empat bertujuan untuk mengetahui apakah *locus of control* berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Model regresi yang dipilih untuk menguji hipotesis dan menganalisis hubungan antara satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran dan interaksinya dengan *locus of control*), menggunakan model yang telah dikembangkan oleh Brownell (1982) dan Frucot dan Shearon (1991).

Model analisis hipotesis tiga (H3) adalah :

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 - X_2) + e$$

Model analisis hipotesis empat (H4) adalah :

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 - X_2) + e$$

dimana:

Y_1 = Kepuasan kerja

Y_2 = Kinerja manajerial

X_1 = Partisipasi dalam penyusunan anggaran

X_2 = *Locus of control*

X_1-X_2 = Interaksi antara *locus of Control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran, diukur sebagai nilai absolut dari selisih antara X_1 dan X_2

α = konstanta

β_1 = Koefisien partisipasi dalam penyusunan anggaran

β_2 = Koefisien *locus of control*

β_3 = Koefisien interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran

e = error

Model regresi di atas dengan bantuan program SPSS akan menghasilkan R^2 yang menyatakan keeratan hubungan antar variabel-variabel yang diuji. Hipotesis 3 dan hipotesis 4 diuji dengan melihat nilai F hitung dan F tabel atau p value dengan ketentuan sebagai berikut: Hipotesa diterima jika:

$$F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}} \text{ atau } p \text{ value} < 0,05$$

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data melalui pengiriman daftar pertanyaan (kuesioner) kepada 500 responden. Responden penelitian ini adalah manajer fungsional yang tersebar kurang lebih di 130 perusahaan manufaktur yang berlokasi di Jakarta dan Semarang. Dari 500 kuesioner yang dikirim, empat diantaranya kembali karena pihak yang dituju telah pindah alamat. Jumlah keseluruhan kuesioner yang kembali sebanyak 92 kuesioner dengan tingkat respon bias 18,4%, terdiri dari 80 kuesioner yang kembali tepat waktu dan 12 kuesioner yang diterima sudah melewati batas waktu yang ditentukan. Kuesioner yang dikirim tepat waktu oleh responden sebanyak 80 kuesioner dan 12 kuesioner yang dikirim melewati jangka waktu yang ditentukan semuanya memenuhi syarat untuk dianalisis. Dengan demikian jumlah kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini untuk dianalisis sebanyak 92 kuesioner.

4.2. Profil Responden

Berdasarkan jumlah responden sebanyak 92 orang manajer, maka karakteristik responden dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Jenis kelamin

Jenis kelamin manajer perusahaan manufaktur yang diteliti lebih didominasi oleh pria, sebanyak 77 orang atau sebesar 83,70 %. Tabulasi jenis kelamin responden selengkapnya dapat terlihat pada tabel 4.1.

TABEL 4.1

JENIS KELAMIN RESPONDEN

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Pria	77	83,70
Wanita	15	16,30

Sumber : data primer diolah, 2001

b. Tingkat pendidikan

Responden penelitian yang dikelompokkan berdasarkan tingkat pendidikan dapat dijelaskan dalam tabel di bawah ini.

TABEL 4.2

TINGKAT PENDIDIKAN RESPONDEN

Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
SMTA	3	3,26
D3	14	15,22
S1	68	73,91
S2	7	7,61
Jumlah	92	100

Sumber : data primer diolah, 2001

Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa manajer yang berpendidikan tingkat sarjana (S1), merupakan jumlah terbanyak yaitu 68 orang atau sebesar 73,91 %. Disusul oleh pendidikan sarjana muda (Diploma 3) sebanyak 14 orang atau sebesar 15,22 %, jenjang S2 sebanyak 7 orang atau 7,61 %, sedangkan untuk tingkat SMTA sebesar sebanyak 3 orang atau sebesar 3,26 %.

c. Usia responden

Responden penelitian yang dikelompokkan berdasarkan usia dapat ditunjukkan pada tabel berikut.

TABEL 4.3
USIA RESPONDEN

Usia	Jumlah	%
< 25 tahun	-	0
25 – 50 tahun	78	84,78
> 50 tahun	14	15,22
Jumlah	92	100

Sumber : data primer diolah, 2001

Usia responden terbanyak berdasarkan data pada tabel 4.3 adalah manajer yang berusia antara 25 sampai 50 tahun, sebanyak 78 orang atau sebesar 84,78 %. Sisanya adalah responden yang berumur diatas 50 tahun yang berjumlah 14 orang manajer atau sebesar 15,22 %.

d. Jabatan responden

Dari jumlah data responden berdasarkan jabatan dalam perusahaan, manajer departemen keuangan sebesar 39,13 %, manajer departemen administrasi dan personalia sebesar 26,09 %, departemen pemasaran sebesar 20,65 %, dan untuk departemen produksi sebesar 14,13 %. Dapat disimpulkan bahwa responden penelitian ini cenderung didominasi oleh manajer yang berada di departemen keuangan.

Pengelompokan responden penelitian berdasarkan jabatan lebih jelas dapat terlihat pada tabel 4.4.

TABEL 4.4.
JABATAN RESPONDEN

Jabatan	Jumlah	%
Manajer Adm. & Personalia	24	26,09
Manajer Produksi	13	14,13
Manajer Pemasaran	19	20,65
Manajer Keuangan	36	39,13
Jumlah	92	100

Sumber : data primer diolah, 2001

4.3. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dari pengolahan data hasil tabulasi tanggapan responden sebanyak 92 orang atas pertanyaan mengenai variabel partisipasi, *locus of control*, kepuasan kerja dan kinerja manajerial dengan menggunakan program SPSS dapat disajikan pada tabel 4.5 berikut ini.

TABEL 4.5
DESKRIPSI STATISTIK VARIABEL PENELITIAN

Variabel penelitian	Rentang kemungkinan	Rentang aktual	Mean	Standar Deviasi
Partisipasi Penyusunan Anggaran	5 – 25	10 – 22	16,0652	3,5943
Locus of Control	0 – 12	0 – 7	3,6522	2,1608
Kinerja Manajerial	9 – 81	55 – 74	66,1957	5,4100
Kepuasan Kerja	20 – 100	71 – 87	79,5750	4,9600

Sumber : data primer diolah, 2001

Dari tabel 4.5, dapat diketahui informasi tentang skala teoritis masing-masing pertanyaan dan skala aktual jawaban responden, rata-rata dan deviasi standar yang dapat dijelaskan di bawah ini.

4.3.1. Partisipasi penyusunan anggaran

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel terdiri dari 5 pertanyaan, mengenai keterlibatan manajer pada perancangan anggaran, pendapat manajer di dalam penentuan anggaran, pendapat manajer mengenai partisipasi perancangan anggaran, pengaruh manajer dalam penentuan sasaran anggaran, dan pengaruh dalam penentuan sasaran anggaran.

Seperti terlihat pada tabel diatas bahwa dari 92 responden dihasilkan rentang aktual dari 10 sampai 22, sedangkan rentang yang mungkin terjadi adalah 1 (persepsi partisipasi dalam penyusunan anggaran yang rendah) sampai 5 (persepsi partisipasi dalam penyusunan anggaran yang tinggi). Nilai rata-rata untuk seluruh responden adalah 15,8125 dengan standar deviasi sebesar 3,5971 menunjukkan bahwa responden penelitian ini umumnya memiliki partisipasi dalam penyusunan anggaran yang relatif cukup baik.

4.3.2. Locus of control

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini sebanyak 12 pertanyaan, dimana manajer akan mengemukakan pendapatnya melalui jawaban yang dipilih untuk mengetahui jenis pengendalian yang dimiliki seorang manajer, apakah *locus of control*-nya internal atau eksternal. Dari 92 responden dihasilkan rentang aktual dari 12 sampai 22. Nilai rata-rata untuk seluruh responden adalah 16,3000 dengan standar deviasi

sebesar 2,7897. Ini berarti bahwa responden penelitian ini umumnya memiliki kombinasi antara *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal.

4.3.3. Kinerja Manajerial

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel terdiri dari 9 pertanyaan, yang berkaitan dengan kinerja manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen mengenai perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan, dan kinerja secara menyeluruh. Seperti yang ditunjukkan dalam tabel diatas, dari 92 responden dihasilkan rentang aktual antara 55 sampai 74. Skor total rata-rata untuk seluruh responden sebesar 65,8125 sedangkan standar deviasinya sebesar 5,4100, menunjukkan bahwa para manajer umumnya memiliki kinerja diatas rata-rata.

4.3.4. Kepuasan Kerja

Instrumen MSQ digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja dalam hal: kegiatan kerja, pemanfaatan kemampuan/kecakapan, kemajuan, kewewenangan, kebijakan perusahaan, imbalan, kreativitas, derajat kebebasan, nilai moral, tanggung jawab, keamanan, kesejahteraan sosial, hubungan dengan atasan, pengawasan secara teknik, variasi, keadaan tempat pekerjaan, status sosial, kerja sama, pengakuan dan hasil pekerjaan, dan pencapaian hasil. Hasil perhitungan penelitian ini dengan menggunakan sampel sebesar 92 responden diperoleh rentang aktual 71 sampai 87 dengan rata-rata sebesar 79,5750 dan standar deviasi sebesar 4,9600 yang dapat memberikan arti bahwa para manajer umumnya memiliki rasa puas dalam melaksanakan tugasnya.

4.4. Uji Non- Response Bias

Respon rate dalam penelitian ini sejumlah 92 atau 18,4 % dari jumlah kuesioner yang dikirim kepada responden. Ini berarti bahwa jumlah tersebut dibawah 50 % dari jumlah kuesioner yang dikirim sehingga perlu dilakukan uji non respon bias, yang dilakukan dengan membandingkan karakteristik responden berpartisipasi dengan karakteristik responden yang tidak berpartisipasi. Setelah tanggal yang telah ditetapkan sebagai tanggal pengiriman terakhir, kuesioner yang diterima dianggap sebagai responden yang tidak menjawab.

Hasil proses data untuk pengujian *non-response bias* dapat direkapitulasi dalam tabel 4.6.

TABEL 4.6

HASIL UJI NON-RESPONSE BIAS

Variabel	Awal (n= 80)		Akhir (n= 12)		P-value
	Mean	SD	Mean	SD	
Partisipasi	15.8125	3.5971	15,8333	3,5633	0,979
Locus of control	15.8000	2,1897	16,0000	2,6285	0.411
Kepuasan kerja	79,5750	4,9600	79,6667	5,1227	0,774
Kinerja Manajerial	65,8125	5,4100	65,9167	5,5507	0,736

Sumber : data primer diolah, 2001

Dari tabel ini dapat diketahui bahwa *t-test* yang dilakukan menunjukkan tidak terdapat perbedaan jawaban responden yang diberikan oleh kedua kelompok pada $p < 0,05$. Ini berarti pula bahwa sampel penelitian ini telah memenuhi syarat representasi populasi.

4.5. Uji Reliabilitas dan Validitas

4.5.1. *Uji Reliabilitas*

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi diantara item-item pertanyaan dalam suatu instrumen. Untuk melihat reliabilitas instrumen dalam penelitian ini, digunakan pendekatan internal dengan *Cronbach Alpha* masing-masing instrumen. Berdasarkan hasil uji dengan memakai program SPSS, dapat disajikan pada tabel 4.7 di bawah ini.

TABEL 4.7

HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>
<i>Locus of Control</i>	0,6910
Anggaran Partisipatif	0,8184
Kepuasan Kerja	0,7425
Kinerja Manajerial	0,7817

Sumber : data primer diolah, 2001

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan menghitung *Cronbach Alpha* dari masing-masing item dari suatu variabel, diperoleh *Alpha* untuk *locus of control* sebesar 0,6910, partisipasi dalam penyusunan anggaran sebesar 0,8184, kepuasan kerja menunjukkan *alpha* sebesar 0,7425, dan kinerja manajerial sebesar 0,7817. Variabel tersebut akan dikatakan reliable bila *Cronbach Alpha*-nya memiliki nilai lebih besar dari 0,6 (Nunnally, 1978). Instrumen dalam penelitian ini memenuhi ketentuan tersebut sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

4.5.2. *Uji Validitas*

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuesioner. Dukungan terhadap pengujian validitas, dilakukan dengan pengujian homogenitas. Koefisien validitas dicari dengan mengkorelasikan skor masing-masing pertanyaan dengan total skor pertanyaan. Tampilan output SPSS hasil pengujian, menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing skor pertanyaan dari semua variabel yang diteliti terhadap total skor setiap variabel memberikan hasil yang signifikan pada $p \leq 0,05$. Hasil uji validitas secara lengkap ditampilkan pada tabel berikut.

TABEL 4.8
HASIL UJI VALIDITAS

Variabel	Level Signifikan korelasi	
	0,01	0,05
Partisipasi Penyusunan Anggaran	Item 1 – 5	-
<i>Locus of control</i>	Item 1-10, 12	Item 11
Kepuasan Kerja	Item 1 -20	
Kinerja Manajerial	Item 1 - 9	-

Sumber : Data primer diolah, 2001

4.6. Uji Asumsi Klasik

(1). Uji gejala Multikolinieritas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji model regresi yang dipakai dalam penelitian, apakah ada korelasi antar variabel independen. Hasil uji gejala multikolinieritas secara jelas terlihat pada tabel di bawah ini.

TABEL 4.9
HASIL UJI GEJALA MULTIKOLINIERITAS

	Nilai VIF dan Tolerance			Multikolinieritas
	Partisipasi	<i>Locus</i>	Partisipasi - <i>Locus</i>	
Model 1	1,000 / 1,000	-	-	Tidak ada
Model 2	1,000 / 1,000	-	-	Tidak ada
Model 3	1,014 / 0,986	1,039 / 0,962	1,026 / 0,975	Tidak ada
Model 4	1,014 / 0,986	1,039 / 0,962	1,026 / 0,975	Tidak ada

Sumber : data primer diolah, 2001

Sesuai hasil pengujian dengan bantuan program SPSS seperti yang ditunjukkan pada tabel di atas, diperoleh nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) di sekitar 1 dan angka *tolerance* yang dihasilkan juga mendekati satu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model regresi yang digunakan bebas multikolinieritas.

(2). Uji Gejala Heteroskedastisitas

Uji gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji glejser. Hasil pengujian ditampilkan pada tabel berikut.

TABEL 4.10
HASIL UJI GEJALA HETEROSKEDASTISITAS

Variabel	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Kesimpulan
Partisipasi	0,350	0,165	0,558	0,063	Tidak ada hetero
<i>Locus of Control</i>	-	-	0,978	0,644	Tidak ada hetero
Partisipasi - <i>locus</i>	-	-	0,746	0,161	Tidak ada hetero

Sumber : Data primer diolah, 2001

Berdasarkan hasil pada tabel di atas ternyata bahwa partisipasi penyusunan anggaran, *locus of control*, maupun interaksi antara partisipasi dan *locus* tidak signifikan secara statistik mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

(3). Uji gejala Autokorelasi

Uji gejala autokorelasi dilakukan dengan melihat hasil Durbin Watson. Pada tingkat signifikan 0,05 (5 %) dengan jumlah sampel yang dianalisa sebanyak 92 akan ditampilkan hasil terhadap masing-masing model penelitian yang diteliti dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini.

TABEL 4.11

HASIL UJI AUTOKORELASI

	DW Hitung	DW Tabel	Kesimpulan
Uji Model 1	1,901	1,61 – 1,66	Tidak ada autokorelasi
Uji Model 2	2,154	1,61 – 1,66	Tidak ada autokorelasi
Uji Model 3	1,899	1,59 – 1,69	Tidak ada autokorelasi
Uji Model 4	2,156	1,59 – 1,69	Tidak ada autokorelasi

Sumber : data primer diolah, 2001

(4). Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji variabel independen maupun variabel dependen yang digunakan dalam model regresi apakah berdistribusi normal atau tidak berdistribusi normal. Dengan menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test, ternyata semua variabel yang diteliti tidak signifikan atau dapat dikatakan berdistribusi

normal. Hasil pengujian yang dilakukan dengan program SPSS ditunjukkan dalam tabel berikut.

TABEL 4.12
HASIL UJI NORMALITAS DATA

	N	Asymp.Sig.	Kesimpulan
Kepuasan Kerja	92	0,384	Berdistribusi normal
Kinerja Manajerial	92	0,104	Berdistribusi normal
Partisipasi Anggaran	92	0,075	Berdistribusi normal
<i>Locus of control</i>	92	0,070	Berdistribusi normal

Sumber : Data primer diolah, 2001

4.7. Pengujian Hipotesis

4.7.1. Pengujian hipotesis pertama

Pengujian hipotesis pertama dilakukan untuk melihat pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja. Rumusan hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

H1 : Tingginya partisipasi dalam penyusunan anggaran mengakibatkan tingkat kepuasan kerja tinggi.

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS, menghasilkan R square sebesar 0,840, yang memberikan arti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh sebesar 84 % terhadap perubahan kepuasan kerja. Sisanya sebesar 16 % dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain selain anggaran

partisipatif. Dari hasil pengujian dengan uji t diperoleh nilai t-hitung untuk partisipasi dalam penyusunan anggaran sebesar 21,755 dengan tingkat probabilitas yang lebih kecil dari tingkat signifikansi. Hasil ini mengimplikasikan bahwa pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran ternyata berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja menunjukkan koefisien positif sebesar 1,274 pada tingkat signifikansi ($p < 0,05$). Hasil perhitungan tersebut dapat membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki hubungan yang positif dan signifikan kepuasan kerja. Atau dengan kata lain adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, terbukti bahwa hasil analisis regresi mendukung hipotesis pertama dengan persamaan :

$$Y = 59,160 + 1,274 X_1 + e$$

Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam studi ini, dapat menjawab ketidakjelasan Frucot dan Shearon (1991) mengenai pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Milani (1975); Brownell (1982) dan Nur Indriantoro (2000).

4.7.2. Pengujian hipotesis kedua

Hipotesis kedua menyatakan bahwa tingginya partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mengakibatkan kinerja manajerial yang tinggi. Dari hasil pengujian diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,864 atau 86,4 %. Ini mengindikasikan bahwa variabel independen bisa menjelaskan variabel dependen

sebesar 86,4 % sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Berdasarkan hasil uji dengan menggunakan uji t, diperoleh nilai t-hitung sebesar 46,405 untuk partisipasi dalam penyusunan anggaran secara signifikan. Nilai tersebut memberikan makna bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Besarnya koefisien partisipasi sebesar 1,398 pada tingkat signifikansi ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial secara positif dan signifikan. Atau dapat dikatakan bahwa dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Dengan demikian, hasil analisis regresi mendukung hipotesis kedua dengan persamaan :

$$Y = 43,874 + 1,387 X_2 + e$$

Hasil penelitian ini sekaligus mendukung penelitian terdahulu (Argyris, 1952; Kenis, 1979; Brownell, 1981; Brownel dan McInnes, 1986; Frucot dan Shearon, 1991; Reny Mustikawati, 1999; Nur Indriantoro, 2000).

4.7.3. Pengujian hipotesis ketiga

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk melihat pengaruh interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja.

Rumusan hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

H 3 : *Locus of control* berpengaruh secara negatif terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja.

Hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS, menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar 0,847, yang mengimplikasikan bahwa perubahan

kepuasan kerja sebesar 84,7 % disebabkan oleh adanya perubahan variabel independen. Sisanya sebesar 15,3 % dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain.

Di sisi lain, dengan uji ANOVA diperoleh nilai F-hitung sebesar 162,272 dengan probabilitas 0,000 lebih kecil dari F-tabel pada tingkat signifikansi 0,05. Nilai ini mempunyai arti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, *locus of control*, dan interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran secara bersama-sama atau secara simultan berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Pengujian secara parsial dengan menggunakan uji t diperoleh hasil nilai t-hitung untuk partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah 21,739 dan mempunyai probabilitas yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Sedangkan nilai t-hitung untuk *locus of control* sebesar -0,306 dengan probabilitas 0,761. Ini berarti bahwa *locus of control* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian untuk melihat adanya pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja menghasilkan nilai t-hitung sebesar -1,865 dengan probabilitas 0,066. Nilai ini mengartikan bahwa dengan tingkat signifikansi 0,05 yang digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis, maka hipotesis ketiga ditolak. Artinya bahwa interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Namun interaksi ini berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja pada tingkat signifikansi 0,1. Persamaan regresi hasil analisi tersebut dapat dituliskan dengan persamaan :

$$Y = 60,250 + 1,269 X_1 - 0,0291 X_2 - 0,153 (X_1 - X_2) + e$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut, koefisien partisipasi dalam penyusunan anggaran sebesar 1,269 mengartikan bahwa kenaikan partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kepuasan kerja dan sebaliknya penurunan partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menyebabkan penurunan kepuasan kerja. Koefisien *locus of control* sebesar $-0,0291$ mempunyai arti bahwa setiap penambahan nilai *locus of control* akan mengurangi kepuasan kerja dan penurunan nilai *locus of control* akan meningkatkan kepuasan kerja. Sedangkan koefisien untuk interaksi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan *locus of control* sebesar $-0,153$ mengartikan bahwa kenaikan dari interaksi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan *locus of control* akan mengurangi kepuasan kerja dan sebaliknya penurunan nilai interaksi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan *locus of control* akan menyebabkan adanya penambahan kepuasan kerja.

Penolakan rumusan hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja sangat rendah atau sedikit sekali pengaruhnya. Selain itu, hasil penelitian ini memberikan keyakinan bahwa *locus of control* yang dimiliki para manajer perusahaan manufaktur lebih bersifat eksternal. Keyakinan tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Brownell (1981; 1982), bahwa seorang manajer yang memiliki *locus of control* eksternal akan bekerja dengan baik di bawah sistem penganggaran non partisipatif. Ini berarti berarti bahwa dengan memiliki *locus of control* yang eksternal, menyebabkan manajer kurang adanya rasa percaya diri sehingga tidak berpengaruh

secara signifikan pada kepuasan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Frucot dan Shearon (1991), dan Nur Indriantoro (2000).

4.7.4. Pengujian hipotesis keempat

Hipotesis keempat menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh secara negatif terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh dari hasil pengujian dengan menggunakan program SPSS adalah sebesar 0,878 atau 87,8 %. Ini mengindikasikan bahwa variabel independen bisa menjelaskan variabel dependen sebesar 87,8 % sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil uji ANOVA, diperoleh nilai F-hitung sebesar 212,072 dengan probabilitas 0,000 lebih kecil dari F-tabel pada tingkat signifikansi 0,05. Nilai ini memberikan makna bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, *locus of control*, dan interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran secara simultan berhubungan positif dengan kinerja manajerial. Di sisi lain, hasil uji parsial dengan menggunakan uji t diperoleh nilai t-hitung untuk partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah 24,566 dan mempunyai probabilitas yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Sedangkan nilai t-hitung untuk *locus of control* sebesar -1,794 dengan probabilitas 0,076. Nilai mempunyai arti bahwa *locus of control* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hasil pengujian untuk melihat adanya interaksi *locus of control* dengan partisipasi terhadap kinerja manajerial menghasilkan nilai t-hitung sebesar -2,349 dengan probabilitas 0,021. Dengan kata lain dapat dikatakan

bahwa dengan tingkat signifikansi 0,05, interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara negatif terhadap kinerja manajerial pada tingkat signifikansi 0,05. Sesuai dengan hasil analisis yang dilakukan maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 47,159 + 1,382 X_1 - 0,165 X_2 - 0,186 (X_1 - X_2) + e$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut, koefisien partisipasi dalam penyusunan anggaran sebesar 1,382 mengartikan bahwa meningkatnya kinerja manajerial diakibatkan karena adanya kenaikan partisipasi dalam penyusunan anggaran. Sebaliknya kinerja manajerial akan menurun apabila terjadi penurunan partisipasi dalam penyusunan anggaran. *Locus of control* yang mempunyai koefisien sebesar - 0,165 memberikan arti bahwa setiap penambahan nilai *locus of control* akan mengurangi kinerja dari para manajer dan apabila nilai *locus of control* berkurang akan meningkatkan kinerja manajerial. Koefisien interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran sebesar -0,186 mengimplikasikan bahwa kenaikan dari interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mengurangi kinerja manajerial dan sebaliknya penurunan nilai interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menyebabkan kinerja para manajermeningkat.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Reny Mustikawati (1999), dan Nur Indriantoro (2000), namun hasil ini mendukung temuan Frucot dan Shearon (1991).

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan dan kinerja manajerial, dan juga untuk menguji pengaruh interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial.

Hasil penelitian menunjukkan :

1. Seorang manajer yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Pendapat ini didukung hasil penelitian yang dilakukan dengan besarnya koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan sebesar 84%, serta koefisien partisipasi dalam penyusunan anggaran yang positif dan signifikan pada level 0,05. Dengan demikian penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis pertama, bahwa tingginya partisipasi dalam penyusunan anggaran mengakibatkan kepuasan kerja tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa para manajer menggunakan partisipasi sebagai alat yang efisien dalam hubungannya dengan kepuasan kerja.
2. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil perhitungan signifikan pada $\alpha = 0,05$ dengan koefisien partisipasi sebesar 1,398. Dengan demikian penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis kedua, yaitu bahwa

tingginya partisipasi dalam penyusunan anggaran mengakibatkan kinerja manajerial tinggi.

3. Hasil analisis pada hipotesis ketiga dengan memperhatikan adanya interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran, tidak ditemukan adanya dukungan terhadap hipotesis ketiga disebabkan karena *locus of control* yang dimiliki para manajer lebih bersifat eksternal. Ini berarti berarti bahwa dengan memiliki locus of control yang eksternal, menyebabkan manajer kurang adanya rasa percaya diri sehingga tidak berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja.
4. Koefisien interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran melalui uji t sebesar $-2,349$ dengan probabilitas sebesar $0,021$. Hasil ini mendukung hipotesis keempat, bahwa interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

5.2. Keterbatasan

1. Jawaban responden terhadap instrumen kinerja manajerial yang digunakan dalam studi ini, kebanyakan didasarkan pada persepsi responden. Hal ini mungkin dapat menimbulkan masalah apabila persepsi responden ternyata berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.
2. Pengukuran variabel *locus of control*, yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil terjemahan langsung dan tidak dilakukan *pilot project* terlebih dulu sebelum kuesioner dikirim ke responden penelitian.

3. Meskipun ada kunjungan yang dilakukan dalam pengumpulan data selain melalui jasa pos, namun tidak dilakukan wawancara mengenai masalah yang diteliti sehingga kesimpulan hanya terbatas pada metode survei dari kuesioner yang dikembalikan. Kelemahannya metode ini pada umumnya terletak pada validitas internal.

5.3. Implikasi

Perencanaan dan pengendalian sebagai salah satu fungsi dari sistem penganggaran tidak dapat dipisahkan secara teoritis. Sistem penganggaran sendiri ternyata mempunyai pengaruh terhadap perilaku individu-individu yang langsung terlibat di dalamnya. Perilaku yang ditunjukkannya bisa berupa perilaku positif tapi bisa juga secara negatif. Perilaku yang positif akan dinampakkan apabila tujuan dari para manajer sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Sebaliknya apabila prinsip dasar sistem penganggaran tersebut diabaikan maka yang terlihat adalah perilaku negatif dari para manajer.

Suatu sistem penganggaran yang baik, memerlukan kemauan dan adanya komitmen manajemen puncak untuk menerapkan prinsip-prinsip sistem penyusunan anggaran yang tepat. Disamping itu diperlukan pula kemampuan dan pengetahuan para manajer terhadap kepercayaan yang diberikan manajemen puncak.

5.4. Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam studi ini, maka dapat dikemukakan beberapa saran bagi penelitian di masa yang akan datang sebagai berikut :

1. Responden perlu diberitahukan untuk tidak memberikan jawaban dari kuesioner yang diisi berdasarkan persepsi mereka, namun berdasarkan kenyataan yang ada.
2. Penelitian di masa mendatang disarankan untuk melakukan *pilot project* terlebih dahulu, jika instrumen yang digunakan merupakan hasil terjemahan dari bahasa asing sebelum kuesioner dikirimkan kepada responden. Hal ini akan memudahkan untuk dapat mengetahui sejauh mana pemahaman responden terhadap variabel yang diukur.
3. Penelitian mendatang disarankan jika perlu melakukan wawancara secara langsung ke responden yang dapat didatangi langsung mengenai masalah yang diteliti, sehingga data yang diperoleh semakin besar tingkat validitas internalnya.
4. Penelitian berikutnya diharapkan dapat memperbaiki kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony Robert N dan Dearden John. 1980. *Management Control System*. 4th Ed. Homewood, Illinois: Ricard D. Irwin, Inc.
- Argyris Chris. 1952. *The Impact Budget on People*. Ithaca, The Controllershship Foundation, Inc. Cornell University.
- Becker, Selwyn, dan David Green. 1978. *Budgeting and Employee Behavior*, dalam Reading in Cost Accounting Budgeting and Control. Editor William E. Thomas, Jr. 5th Ed. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Biagioni dan Layely. 1982. *The Impact of Accounting on Managerial Performance*, dalam Reading in : Cost Accounting, Budgeting and Control. Editor William E. Thomas, Jr. 6th Ed. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Brownell Peter. 1976. *Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness*. Dissertation University of California. Berkeley.
- , 1981. "Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness". *The Accounting Review*. Vol.LVI/4.October. pp 844-860.
- , 1982. "A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control". *The Accounting Review*. Vol.LVII/4.October. pp 766-777.
- Brownell Peter dan Hirst M. 1986. "Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Test of Three Way Interaction". *Journal of Accounting Research*. Autum. pp. 241-249.
- Brownell Peter dan McInnes M. 1986. "Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance". *The Accounting Review*. Vol. LXI/4. October. pp 587-600.
- Bryan J.F dan Locke E.A. 1967. "Goal Setting as a Means of Increasing Motivation, and Managerial Performance". *Journal of Applied Phychology*. Juni. pp. 274-277.
- Capital Market Directory, 2000.
- Cherrington David dan J. Owen Cherrington. 1973. "Appropriate Reinforcement Contigencies in the Budgeting Process". *Journal of Accounting Research*. Supplement. pp. 225-253.
- Davis Keith dan John W. Newstrom. 1985. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 2nd Ed. Mc. Graw Hill Inc. Alih bahasa: Agus Dharma, SH, M.Ed. Penerbit Erlangga.
- Fregem. J.M. 1976. *Accounting for Managerial Analysis*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- French J.R.P., Jr.E. Kay, dan H.H. Meyer. 1966. "Participation and the Appraisal System". *Human Relation*. February. Pp.3-20

- Frucot Veronique dan Winston T. Shearon. 1991 "Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction". *The Accounting Review*. January. pp. 80-99.
- Gibson James L., John M. Ivancevich dan J.M. Donnley. 1991. *Behaviour, Structur and Process*. 7th Ed. Homewood: Richard D. Irwin. Boston.
- Gluech William F. dan Lawrence F. Jauch. 1984. *Business Policy and Strategic Management*. McGraw Hill. Singapore.
- Govindarajan V. 1986. "Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective". *Decisions Sciences*. pp. 496-516.
- Gujaraty, Damonar N. 1995. *Basic Econometrics*. Mc. Graw Hill. Inc.
- Hopwood, A.G. 1976. *Accounting and Human Behavior*. Englewood Cliffs; Prentice-Hall.
- Ivancevich J. 1976. "The Effect of Goal setting on Performance and Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*. October. pp. 605-612.
- Kenis Izzetin. 1979. "Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance". *The Accounting Review*. Vol. LIV/4. October. pp. 707-721.
- Kren Leslie. 1992. "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility". *The Accounting Review*. July.
- Lefcourt H.M. 1982. *Locus of Control*. London. Lawrence Erlbaum Associates.
- Licata Michael P., Robert H. Strawser, dan Robert B. Welker. 1986. "A Note on Participation in Budgeting and Locus of Control". *The Accounting Review*. January. pp. 112-117.
- Lukka K. 1988. *Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence, Accounting, Organizations and Society*. Vol. 13. Hal. 281-301.
- Mahoney T.A., T.H. Jerdee, dan S.J. Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati OH. South-Western Publishing Company.
- Marconi Helena Ramanauskas dan Siegel Gary. 1989. *Behavioral Accounting*. Ohio. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- Milani Ken. 1975. "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study". *The Accounting Review*. April. Pp. 274-284.
- Mulyadi. 1993. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. BP STIE YKPN. Jogjakarta.

- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis - untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi pertama. BPFE Yogyakarta.
- Nur Indriantoro. 2000. "An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimensions As Moderating Variables of The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol.15. Januari. Hal.97-114.
- Nunnally J.C. 1978. *Psychometric Theory*. Mc.Graw Hill. New York
- Reny Mustikawati. 1999. "Pengaruh Locus of Control dan Budaya Paternalistik Terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial". *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol.1. No.2. Agustus. Hal.96-119.
- Robert N. Anthony dan James S. Reece. 1983. "Accounting Text and Case". 7th Ed. Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Rotter Julian B. 1966. "Generalized Expectancies for Internal versus Eksternal Control of Reinforcemen". *Psychological Monograph: General and Applied*. pp. 1-28.
- Standard Trade and Industry Directory of Indonesia. Edisi 1 Vol.7. 2000.
- Stedry Andrew C. 1960. *Budget Control and Cost Behavior*. Prentice Hall Inc. Englewood Cliff N.J.
- Vroom Victor H. 1960. *Some Personality Determination of The Effects of Participation*. Prentice Hall Inc.Englewood Cliff N.J.
- Weiss D.J., R.V. Davis, G.W. England, dan L.H. Lofquist. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation.